



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**FORMAÇÃO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO
GRUPO LENA**

LÍGIA JORGE CARREIRA

SETEMBRO 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO**

**FORMAÇÃO, RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NO
GRUPO LENA**

LÍGIA JORGE CARREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA SERRA

DOUTORA MARGARIDA OLIVEIRA

SETEMBRO 2014

RESUMO

No âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, apresenta-se o seguinte relatório de estágio como Trabalho Final de Mestrado, contendo dois grandes objetivos: em primeiro lugar, descrever as atividades desenvolvidas ao longo de três meses, no que diz respeito ao processo de formação, recrutamento e seleção do Grupo Lena (tendo maior ênfase a área da formação) e posteriormente, analisar e refletir sobre essas mesmas atividades com base na revisão bibliográfica.

A formação tem vindo a ganhar uma crescente importância ao longo dos últimos anos, devido ao facto do capital humano ser o único meio que pode ser trabalhado e consequentemente, oferecer vantagens competitivas sustentáveis às empresas. A formação pretende assim responder às exigências de um mercado cada vez mais competitivo e em constante mudança, possibilitando o aumento de conhecimentos, técnicas ou atitudes às pessoas que usufruem da mesma.

Assim com base nas atividades realizadas no estágio propõe-se a revisão bibliográfica relativa aos fundamentos destes três processos, em que são abordadas definições, contextos e técnicas atualmente praticadas nas empresas, sendo que na segunda parte além da apresentação do Grupo é feita a comparação entre a literatura pesquisada e o processo de formação utilizado no Grupo incluindo as atividades desenvolvidas no estágio.

Procura-se também analisar e perceber se o processo de formação que se encontra em vigor no Grupo Lena é o mesmo retratado pelos autores referidos na revisão bibliográfica.

PALAVRAS – CHAVE: Formação, Grupo Lena, Escola de Negócios, Processo de Formação, Recrutamento e selecção.

ABSTRACT

In the context of the Master's degree of Human Resource Management, the following report of traineeship is presented as Final Work of the Master's degree, containing two major objectives: firstly, describe the activities developed over three months, with regard to the process of training, recruitment and selection of the Grupo Lena (having greater emphasis to the training area) and secondly, analyse and reflect on these same activities based on literature review.

Training has gained an increasing importance over the past few years, due to the fact that human capital is the only mean which can be worked and consequently offer sustainable competitive advantages to companies. This way, training aims to answer the demands of an increasingly competitive constantly changing market and making it possible to increase knowledge, skills or attitudes to people who benefit from the same.

Therefore, on the basis of the activities carried out on traineeship, literature review is proposed concerning fundamentals of these three processes, in which definitions, contexts and techniques currently used in companies are covered, and in the second part, besides the presentation of the Group, it is made the comparison between the literature review and the training process used in the Group, including the activities developed during the traineeship.

Thus, the aim is to analyse and understand whether the training process which is in force on the Grupo Lena is the same as depicted by the authors mentioned in the literature review.

KEYWORDS: Training, Grupo Lena, School of Business, Training Process, Recruitment and Selection.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho é resultado também de todos aqueles que me acompanharam nesta caminhada e que de uma ou de outra forma me ajudaram a superar todas as dificuldades que foram surgindo.

À professora Helena Serra, um especial agradecimento por todos os conselhos, indicações, sugestões e tempo que disponibilizou para orientação do meu trabalho;

À minha família, pelas oportunidades que me proporcionou até aqui;

Ao Cedrico pelo companheirismo, compreensão, paciência e apoio;

Aos meus amigos de trabalho da Sonigate, que tornaram este objetivo uma realidade graças à flexibilidade e apoio enquanto estive a trabalhar e estudar simultaneamente;

Aos meus colegas de mestrado que me ajudaram e acompanharam na concretização deste objetivo.

À Lena Serviços Partilhados, pela oportunidade que me deu em realizar o estágio no Grupo Lena e a todas as pessoas que me ajudaram ao longo dos três meses de estágio

Enfim... seriam muitos mais, deixo um agradecimento a todos, pelo apoio, pela compreensão, pela paciência pois sem tudo isso não seria possível gerir e conciliar simultaneamente a vida profissional com a vida pessoal de forma equilibrada durante estes dois anos.

Muito obrigada!!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	5
I ENQUADRAMENTO TEÓRICO	6
1. Formação Profissional	6
1.1. Formação e Recursos Humanos: Pertinência do Estudo.....	6
1.2. Formação profissional nas organizações	7
1.3. Ciclo Formativo	11
2. Recrutamento e Seleção	15
2.1. Recrutamento e Seleção: dois processos que se completam.....	15
II ENQUADRAMENTO PRÁTICO.....	18
3. Caracterização do Grupo	18
3.1. Origem e história.....	18
3.2. Missão, Valores e Visão	20
3.3. Escola de Negócios	21
3.4. Apresentação do Estágio.....	22
3.5. Descrição das atividades desenvolvidas e confronto com a literatura	23
3.5.1. Formação	23
3.5.2. Recrutamento e Seleção.....	29
III CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
Limitações	31
Sugestões de melhoria	32
Conclusão	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
REFERÊNCIAS SITOGRAFICAS.....	39

INTRODUÇÃO

O presente trabalho insere-se no âmbito do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, ministrado pelo Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa. Com o intuito de consolidar conhecimentos académicos, a opção escolhida foi realizar um estágio de carácter profissional para conclusão do mestrado e desta forma elaborar o presente relatório de estágio. Deste modo, neste relatório irá ser apresentada a experiência vivida no Departamento de Recursos Humanos da Lena Serviços Partilhados e na Escola de Negócios, empresas integrantes do Grupo Lena.

Uma vez que as atividades desenvolvidas por mim ocorreram maioritariamente na área da formação, ainda que tenha dedicado tempo a outras atividades nomeadamente no recrutamento e seleção e tarefas de carácter administrativo, o meu relatório de estágio irá incidir, em especial, na descrição e reflexão das atividades realizadas no âmbito da formação, analisando-as posteriormente com recurso à revisão bibliográfica.

O relatório divide-se em três partes. A primeira parte consiste no enquadramento teórico, onde são apresentadas algumas contribuições da literatura sobre a formação, assim como, a sua definição, a sua importância em contexto organizacional e dimensões que esta pode assumir. É igualmente neste capítulo que darei a conhecer contributos de autores em relação ao ciclo de formação e aos métodos utilizados no decorrer do mesmo. Por fim, encerra-se este capítulo com uma breve exposição teórica sobre o recrutamento e seleção, dentro do qual darei a conhecer a definição destes dois processos, no que diz respeito aos tipos de recrutamento e alguns métodos de recrutamento e seleção.

Em seguida, no segundo capítulo, direccionado para o enquadramento prático, farei uma breve apresentação do Grupo Lena e da Escola de Negócios de forma a contextualizá-la a nível organizacional, apresentando não só a história do Grupo, mas também a sua missão, valores e visão. Ainda neste capítulo é feita a apresentação do estágio onde serão explicitados os objetivos do mesmo. Finalmente, são descritas, de forma refletida, as atividades realizadas. É nesta fase que, ao descrever todo o ciclo de formação existente no Grupo Lena, nomeadamente na Escola de Negócios, se confronta com a bibliografia pesquisada no capítulo inicial.

Por último, o terceiro capítulo é reservado para as considerações finais, onde são apresentadas as limitações impostas à realização do relatório/ estágio e as sugestões de melhoria, finalmente é elaborada uma conclusão de todo o trabalho.

I ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Formação Profissional

1.1. Formação e Recursos Humanos: Pertinência do Estudo

A Gestão de Recursos Humanos tem, dentro das organizações, intervenção em várias áreas, nomeadamente no Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho, Gestão de Remunerações e Incentivos e também na Formação (Cardim, 2009).

A formação, sendo uma das áreas de intervenção da Gestão de Recursos Humanos tem um lugar de relevância, não só como fonte de riqueza mas também como um processo de aumento de produtividade e competitividade empresarial (Ríos, 2013) sendo o seu alvo a componente humana da organização, já que é aquela que compõe todos os subsistemas da mesma, ou seja, projectos, programas e departamentos.

Atualmente, o conhecimento assume-se como uma fonte de poder em todas as sociedades; se antes o capital era sinónimo de riqueza, hoje é o conhecimento, (Rios,

2013; Drucker, 1996 citado por Franco & Ferreira, 2007) já que as pessoas usam cada vez mais o conhecimento nas suas funções ao invés do esforço físico (Castellanos & Martin, 2011).

Torna-se, então, oportuno estudar a formação para que se consiga obter conclusões sobre a necessidade desta nas organizações, percebendo de que forma é gerida e que métodos e práticas são utilizados no seu âmbito.

Bernardes (2008) realça a importância em continuar a investigação sobre a formação nas empresas e segundo o autor é importante perceber se a formação é vista como um custo ou um investimento; se são realizadas apenas as horas obrigatórias por lei ou se ultrapassa essa obrigatoriedade; é necessário analisar a envolvimento das chefias, trabalhadores e supervisores neste processo e finalmente perceber se a formação procura desenvolver o trabalhador em todas as vertentes ou se apenas desenvolve uma única e específica: a que serve os interesses da empresa. Por outro lado, Tavares (2013) afirma que a discussão sobre formação não deverá ser sobre a sua importância nas organizações, mas sim, em que medida estão a ser utilizados os métodos e técnicas adequadas na sua conceção e se a estamos a avaliar da melhor forma.

1.2. Formação profissional nas organizações

Nos últimos anos, tem vindo a verificar-se um grande desenvolvimento na área da gestão da formação devido à globalização, nomeadamente à progressiva e consequente alteração dos fatores de competitividade. É de realçar que a economia portuguesa tem uma maior exposição face à concorrência internacional e à disponibilidade de fundos comunitários de apoio ao desenvolvimento do capital humano, exigindo assim, uma boa gestão da formação, na medida em que é necessário

garantir a boa utilização dos fundos públicos, seguindo as normas legais (Gonçalves & Neves, 2009; Almeida, Alves, Bernardes & Neves, 2008).

O avanço tecnológico fez com que as empresas adotassem novas formas de organização (Fialho et al, 2013) e apostassem fortemente na formação em contexto organizacional. Neste sentido, apenas uma componente pode ser personalizada e adequada às necessidades da empresa: as pessoas. Vários estudos indicam que os Recursos Humanos têm um papel fundamental no sucesso organizacional sustentável (Zink, 2008), sendo assim considerados um dos pilares que sustentam o desempenho de uma organização, oferecendo vantagens competitivas mais sustentáveis para a maioria das organizações.

Segundo Noe (2010), entende-se por formação o esforço planeado que a organização tem para facilitar a aprendizagem de competências dos funcionários, relacionadas com o trabalho. Esta definição refere-se ao aspecto organizacional da formação, procurando aumentar o desempenho e assim melhorar a eficácia da empresa (Cordeiro, 2009). Ao adquirirem conhecimento e competências, as pessoas contribuem para o alcance dos objetivos das organizações (Bernardes, 2008).

As empresas que mais investem em formação são mais rentáveis (Castellanos & Martín, 2011), pois ao proporcionarem a aquisição de mais competências e conhecimentos aos seus colaboradores, permitem que a organização se possa destacar no mercado através da mudança de sistemas, processos e até na própria cultura (Dias, Varela & Costa, 2013).

A formação tem de estar aliada às necessidades da empresa (Fialho, Silva & Saragoça, 2013) podendo assumir diferentes conceções, dependendo, entre outros

fatores, das várias organizações do trabalho, das orientações estratégicas de formação e das perspectivas dos gestores de Recursos Humanos nas empresas (Bernardes, 2011).

Possuindo um papel equilibrado, a formação, deve conter uma dimensão de desenvolvimento pessoal e profissional (Fialho, Silva & Saragoça, 2013; Bernardes, 2008), preparando o colaborador para realização das suas tarefas aumentando a sua satisfação profissional mas também a sua satisfação pessoal (Bernardes, 2008).

Rocha (2010) afirma existirem quatro formas de formação profissional: a orientação e formação inicial, o treino, o desenvolvimento de competências e por fim a educação.

A primeira forma diz respeito à integração inicial do colaborador na empresa e, consequentemente, no seu posto de trabalho. Esta orientação realiza-se na fase do acolhimento, quando se dá a conhecer ao colaborador todas as informações sobre a empresa, desde a história até às condições de trabalho (vencimentos, férias, formação profissional entre outros). O treino implica a formação que é dada em determinadas tarefas que integram a função do trabalhador; envolve a repetição da aprendizagem, quando se verifica uma diminuição do desempenho por parte do colaborador ou quando este deve mudar de função e aprender novas tarefas. As mudanças constantes que a organização sofre, quer externas quer internas, exigem o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores de forma a que possam tornar-se polivalentes e desta forma corresponder às exigências das organizações. Por último, a educação, que pretende o desenvolvimento e aprofundamento das capacidades individuais de cada pessoa, que não está necessariamente relacionada com a organização.

Relativamente aos benefícios da formação, Velciu (2013) realça as novas competências que os trabalhadores adquirem para que possam desempenhar as suas

tarefas da melhor forma; uma maior eficiência e produtividade por parte dos colaboradores; redução de acidentes e consequente aumento da segurança no trabalho e aumento da flexibilidade de todos os colaboradores. O investimento em formação possui um efeito positivo e significativo nas organizações, nomeadamente na produtividade dos colaboradores; contudo nem sempre implica um aumento dos salários (Contreras & Gonzalez, 2013).

A formação é, assim, imprescindível para as organizações, já que promove a aprendizagem e dá a oportunidade das pessoas poderem obter grandes níveis de desempenho (Salas et al, 2012), permitindo à empresa ajustar-se às necessidades da envolvente, podendo colocar no mercado produtos competitivos, prestar um melhor serviço possibilitando a fidelização de clientes e realizar operações de forma mais eficiente e eficaz. Neste processo, os líderes desempenham um papel fundamental: o de impulsionadores e catalisadores das capacidades dos seus colaboradores, adotando assim as melhores práticas e/ou medidas de gestão (Franco & Ferreira, 2007; Gomes et al, 2008).

Cordeiro (2009) concluiu que as empresas com uma estratégia baseada na qualidade e inovação são as que mais promovem e realizam ações de formação.

A formação deverá ser assim, considerada como um dos fatores decisivos da gestão estratégica, quer numa perspectiva voltada para o futuro (Velciu, 2013; Bernardes, 2011), considerando as pessoas como o elemento crucial nos processos de modernização dos quais se espera um espírito crítico e uma capacidade de melhoria contínua, quer numa perspetiva a curto prazo, ajudando os colaboradores a adaptarem-se aos processos já existentes (Bernardes, 2011). Verifica-se também, através da formação, que existe investimento em capital humano, o único que pelas suas

características específicas de criatividade/produktividade, faz a diferença e, de facto, é produtivo (Rodrigues e Ferrão, 2013; Blaga & Jozsef, 2013).

1.3. Ciclo Formativo

Com o objetivo de melhorar o desempenho profissional, podemos identificar nas organizações um processo de desenvolvimento da formação, integrando de forma geral um método de análise, planeamento, desenvolvimento e controlo de formação (Cardim, 2012).

O processo de formação envolve quatro fases: diagnóstico de necessidades; programação da formação; implementação da formação e avaliação da formação (Chang, Chiang & Kun, 2012; Rocha, 2010; Gomes *et al*, 2008; Torrington, Hall & Taylor, 2008) tendo como base uma fase preparatória. A fase preparatória implica alinhar todas as políticas de formação e estratégias da empresa servindo de suporte a todo o ciclo formativo (Rocha, 2010; Gomes *et al*, 2008).

O diagnóstico de necessidades de formação é a primeira etapa de todo o processo de formação, que procura, de forma geral, recolher os elementos necessários para a elaboração de um plano de necessidades formativas que irão colmatar ou antecipar lacunas na realização do trabalho produzido em contexto organizacional (Tavares, 2013).

Esta etapa é de extrema importância pois caso não seja bem conduzida e gerida podem surgir situações como: a formação pode ser incorretamente utilizada como solução de um problema de performance; o programa de formação pode ter conteúdos, objetivos e métodos incorretos ou desadequados; ou os formandos podem ser integrados em programas de formação sem conhecimentos básicos (Noe, 2008).

A fim de evitar estas situações, o diagnóstico de necessidades de formação deve envolver uma análise organizacional, operacional e individual.

No que concerne à análise organizacional, implica haver conhecimento sobre os recursos disponíveis para a formação e sobre qual o apoio dos gestores. Esta análise pretende identificar onde e quando a formação deve ser ministrada tendo em conta indicadores organizacionais e de produção como a baixa produtividade, absentismo, acidentes de trabalho, baixa qualidade, perda de clientes entre outros e indicadores estratégicos (expansão do negócio, novas instalações, mudanças organizacionais, aposta em novos produtos e serviços ou utilização de novas tecnologias). A análise a nível operacional procura identificar quais as tarefas importantes, conhecimentos, habilidades e comportamentos que precisam de ser realçados pela formação para que os colaboradores possam desempenhar as suas tarefas. Por fim, a análise individual/pessoal pretende determinar se as deficiências de desempenho resultam da falta de conhecimento, habilidade, capacidade ou de um problema motivacional (Chang, Chiang & Kun, 2012; Noe *et al*, 2010; Noe, 2010 & Gomes *et al*, 2008).

Em suma, o diagnóstico ou levantamento de necessidades de formação refere-se ao processo utilizado para determinar se a formação é ou não necessária (Noe, 2008), sendo fundamental a definição dos objetivos da formação nesta fase, sob pena de posteriormente existirem implicações negativas na fase de conceção. (Gomes *et al*, 2008).

Nesta fase, são várias as técnicas utilizadas para a recolha de informação das necessidades de formação, entre elas: entrevistas, que podem ser realizadas a um observador de cada vez ou a várias chefias, ficando ao critério destas a presença ou não dos colaboradores; questionários, que servem essencialmente para detetar problemas de

desempenho e consultar os colaboradores sobre as necessidades de formação sentidas (Cardim, 2009); avaliação de desempenho (uma fonte de informação importante, não só para identificar as necessidades de formação individuais como também os sectores da empresa que carecem de mais atenção) ou a observação, dentro da qual se pretende identificar problemas de desempenho e abrangência das necessidades (se abrange apenas uma pessoa ou um grupo) (Noe, 2008).

Identificadas as necessidades de formação, entra-se na fase de planeamento ou programação da formação. As necessidades devem, assim, traduzir-se num conjunto de objetivos claros sobre os conteúdos que os formandos terão que dominar no final da formação (Gomes *et al*, 2008). Após a organização de toda a informação elabora-se um plano de formação que inclui normas e regulamentos da mesma, orçamentos e custos gerais, meios pedagógicos e materiais necessários nas formações (Rocha, 2010). Nesta fase é necessário ter em conta a política formativa e a identificação das necessidades concretas que irão permitir definir as atividades formativas. Deste modo, é feito um esforço no sentido de analisar todos os dados relativos às necessidades e políticas de formação e elaborar uma proposta a concretizar após validação pela hierarquia competente para tal (Cardim, 2012).

Relativamente à terceira etapa, Implementação ou Execução, esta diz respeito à concretização da formação propriamente dita. O sucesso e qualidade desta fase dependem fortemente da qualidade das fases anteriormente descritas (Gomes *et al*, 2008).

Esta fase implica a escolha e preparação do local de formação: local confortável e acessível, sossegado, longe de possíveis interrupções, com espaço para que a

disposição da sala permita que todos os formandos tenham boa visibilidade quer para observar o formador, quer para ter contacto com os outros formandos (Noe, 2008).

A última etapa diz respeito à avaliação. É de extrema importância que se faça a avaliação da formação para que possa haver uma noção exata da sua valia (Cardim, 2012). O modelo mais popular e reconhecido de avaliação da formação, é o proposto por Donald Kirkpatrick e James Kirkpatrick em 1959. Segundo estes autores a avaliação deve ser feita sequencialmente a quatro níveis (Farjad, 2012; Saks & Burke, 2012; Gomes et al, 2008).

O primeiro nível – avaliação da reação - engloba recolher informação referente à opinião dos formandos sobre os materiais disponibilizados, formador, metodologias pedagógicas, conteúdos entre outros, sendo o questionário o método de avaliação mais utilizado nesta fase. Neste primeiro nível não se consegue avaliar o impacto que a formação irá ter no desempenho do colaborador ou no desempenho da organização no mercado, assim como também não abrange as sugestões que os formandos poderão ter para formações futuras (Gomes et al, 2008).

Relativamente ao segundo nível – Aprendizagem - avalia-se a eficácia da formação em termos de resultados de aprendizagem (conhecimentos, competências e atitudes). Analisa-se se a formação gerou mudança na atitude, na melhoria do conhecimento e /ou nas capacidades do formando (Saks & Burke, 2012; Gomes et al, 2008).

Segue-se o terceiro nível – Comportamento- onde são avaliadas as competências técnicas ou sociais adquiridas na formação, se foram "transferidas" para o posto de trabalho e de que forma interferem no desempenho do colaborador. Por ser mais complexa, esta avaliação nem sempre pode ser imediata, sendo necessário deixar passar

algum tempo para que as mudanças de comportamento se possam verificar. Finalmente, o quarto nível – Resultados. Nesta fase são analisados os impactos financeiros e/ou operacionais da formação na empresa, importando identificar os efeitos resultantes da formação e os efeitos de fatores que em nada estão relacionados (Farjad, 2012; Saks & Burke 2012; Gomes *et al*, 2008).

2. Recrutamento e Seleção

2.1. Recrutamento e Seleção: dois processos que se completam

A qualidade da gestão de uma organização depende fortemente da capacidade das pessoas que conseguem atrair e seleccionar os colaboradores (Gomes *et al*, 2008) e do conhecimento que estas detêm sobre o mercado de recursos humanos (Bilhim, 2006). São estas pessoas que ficam encarregues pelos processos de recrutamento e seleção das organizações, cujos processos estão integrados na Gestão de Recursos Humanos.

A análise e descrição de funções, instrumento de apoio no processo de recrutamento e seleção, tem um papel crucial ao permitir a identificação dos deveres, responsabilidades, competências e habilidades de cada função, proporcionando toda a informação e orientando o recrutador para escolher as pessoas mais adequadas a todos os níveis para o cargo pretendido (Thelin & Boluk, 2012).

Dois processos distintos, os processos de recrutamento e seleção, complementam-se (Dias, Varela & Costa, 2013; Gomes *et al*, 2008).

O recrutamento é o primeiro processo a ser efetuado e implica um conjunto de procedimentos, com o objetivo de atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar o cargo em causa (Dias, Varela & Costa, 2013; Thelin & Boluk, 2012; Rocha, 2010), escolhendo-se posteriormente, as pessoas com o perfil mais adequado à respetiva função (Camara, Guerra & Rodrigues, 2007).

O recrutamento vem colmatar as necessidades presentes e futuras da organização, ocorrendo geralmente devido ao desenvolvimento ou crescimento da empresa; à necessidade de substituir trabalhadores que deixaram a empresa; à necessidade de substituir colaboradores que se encontram temporariamente ausentes da empresa ou por motivos de progressão interna na carreira (Machado & Portugal, 2013). É um processo que pode ser desenvolvido de forma interna, isto é, no interior da organização, ou externa, quando se procura preencher a vaga com candidatos identificados através de métodos e técnicas de recrutamento e ainda de forma mista conciliando os dois métodos anteriormente referidos (Rocha, 2010; Gomes *et al*, 2008).

O recrutamento interno pode assumir várias formas: transferências, quando os colaboradores são movimentados entre diferentes áreas ou empresas de um Grupo, privilegiando a mobilidade horizontal na hierarquia; promoções, que resultam na maioria das vezes da avaliação de desempenho e do desenvolvimento de carreiras; e, finalmente, através de reconversões, que ocorrem quando os colaboradores adquirem novas competências, permitindo que estes ocupem um novo lugar na organização deixando muitas vezes as funções anteriores (Sousa *et al*, 2006).

Quanto ao recrutamento externo, este pode ter várias fontes: o recrutamento académico, quando a empresa entra em contacto com o meio escolar, nomeadamente escolas profissionais, universidades ou institutos politécnicos, para recrutar alunos finalistas; centro de emprego; empresas de trabalho temporário; anúncio num jornal e/ou revista; candidaturas espontâneas, que são feitas à empresa; agências de recrutamento; e-recrutamento e de forma informal (conhecimento que algum colaborador possa ter de alguém adequado para ocupar o cargo) (Sousa *et al*, 2006).

Além das agências de recrutamento e dos anúncios nos jornais, uma das técnicas de recrutamento que mais tem crescido nos últimos anos é o e-recrutamento (Beardwell & Claydon, 2010; Torrington, Hall & Taylor, 2008; Gomes *et al*, 2008). O e-recrutamento consiste na prospeção, receção e realização de triagens de candidatos *on-line* (Sousa *et al*, 2006). Atualmente, é utilizado por inúmeras empresas a nível mundial sendo concretizado de diferentes formas, através da disponibilização na sua página web um diretório dedicado ao recrutamento onde os candidatos colocam os seus dados biográficos em campos previamente estruturados podendo inclusivamente anexar documentos identificativos e até o próprio currículo; outras apenas divulgam o endereço eletrónico, na sua página web para receção de candidaturas espontâneas; por fim empresas especializadas de recrutamento, às quais acedem os candidatos interessados em oferecer trabalho, assim como empresas que pretendem fazer o recrutamento (Gomes *et al*, 2008).

Zahaire e Osairan (2013) afirmam que as pequenas empresas recorrem frequentemente a métodos de recrutamento informais, muitas vezes baseados em recomendações feitas por algum colaborador, ao contrário das médias e/ou grandes empresas que têm planos de recrutamento e seleção mais complexos dando muitas vezes prioridade ao recrutamento interno e passando posteriormente ao recrutamento externo caso não haja candidatos no interior da organização.

Posteriormente, o processo de seleção é considerado por Torrington, Hall & Taylor (2008) como um processo de duas vertentes, pois as várias etapas de seleção permitem tanto ao empregador como ao futuro empregado tomar decisões.

A selecção é caracterizada pelos vários tipos de testes, entrevistas e dinâmicas de grupo a que os candidatos (que foram identificados com o perfil adequado na fase do

recrutamento) são expostos, com o objectivo de escolher aquele que melhor se adequa à função pretendida e que consequentemente irá agregar valor à organização através do seu trabalho.

Nesta fase é importante decidir quais os métodos mais adequados à selecção dos candidatos, existindo uma grande variedade de opções: análise curricular; testes psicológicos; testes de personalidade; testes de aptidão física; entrevistas entre outros (Torrington, Hall & Taylor, 2008; Sousa *et al*, 2006).

É um processo que envolve a comparação de perfis dos candidatos e as exigências dos cargos ou funções (Rocha, 2010) sendo escolhido, com base na análise e descrição de funções, o candidato mais qualificado (Bilhim, 2006).

A escolha deve basear-se, também em critérios de ética e justiça, articulando as necessidades organizacionais com as dos candidatos; para isso é necessário definir critérios de selecção, ou seja, características pessoais que os candidatos devem possuir para desempenhar a função pretendida (Gomes *et al*, 2008).

II ENQUADRAMENTO PRÁTICO

3. Caracterização do Grupo

3.1. Origem e história

O Grupo Lena tem a sua origem na década de 70 com atividades ligadas à terraplanagem e à construção civil, exercidas em nome individual pelo fundador do Grupo, António Vieira Rodrigues. A Construtora do Lena, é a primeira empresa constituída pelo fundador. Após os anos 90 com a transição da gestão para os filhos, António Barroca Rodrigues e Joaquim Barroca Vieira Rodrigues, intensifica-se um processo de diversificação de atividades, com dois objetivos fundamentais:

complementar as atividades na área da construção civil até aqui desenvolvidas e atenuar os riscos da concentração em atividades de construção.

Esta diversificação de atividades leva a que, atualmente, o Grupo integra mais 2000 colaboradores distribuídos por 70 empresas em oito áreas: ambiente e energia, automóveis, comunicação, construção, imobiliária, indústria e serviços, inovação e turismo.

A internacionalização do Grupo Lena aconteceu praticamente aquando a sua fundação, em 1998, com a entrada no Brasil. Atualmente, marca presença em 9 países: Brasil, Angola, Moçambique, Roménia, Bulgária, Venezuela, Argélia, Marrocos e Espanha.

Em 2000, o Grupo é alvo de um processo de uniformização de procedimentos de gestão: institui-se a *holding* de topo denominada "Lena SGPS, S.A." e as sub-holdings por áreas de negócios, denominadas internamente por Conselhos Estratégicos.

Desde 2010 o Grupo Lena atravessa um processo de reestruturação com a implementação de um novo modelo corporativo, modelo esse que colocou todas as empresas do Grupo sob gestão de uma Comissão Executiva com vista a uma gestão mais concentrada e objetiva para os resultados.

A estratégia do Grupo é redefinida passando a existir um enfoque nas áreas de construção, ambiente e energia, racionalização de estrutura, diminuição da dívida e aposta na internacionalização.

A empresa Lena SGPS, a *holding* do grupo, tem como objetivo a harmonização dos procedimentos de todas as empresas que fazem parte do Grupo. Existe ainda a Lena Serviços Partilhados (empresa onde se realiza o estágio) que incorpora o centro corporativo, comum a todas as empresas: Marketing, Financeira, Recursos Humanos,

Qualidade, Logística e Frota, Sistemas de Informação e Contabilidade e a Unidade de Serviços Partilhados.

Esta reestruturação vem assim garantir a uniformização de procedimentos e de imagem de todas as empresas do Grupo.

3.2. Missão, Valores e Visão

Os conceitos de missão, valores e visão devem unir, motivar e impulsionar todos os colaboradores da organização para atingir o futuro planeado (Paludo, 2012).

Segundo Noe (2008) entende-se por missão a razão de existência da empresa. A missão do Grupo Lena é representar o conjunto das parcerias existentes, transmitindo uma cultura empresarial comum e um estilo de gestão própria que permitam a satisfação dos parceiros internos e a promoção de uma imagem, favorável junto do público externo.

Relativamente aos valores, estes são os que a empresa defende e pelos quais se guia durante todo o seu percurso (Noe, 2008). Os valores pelos quais todo o Grupo se rege são: rigor, o Grupo Lena tem como compromisso fundamental, a garantia do rigor e excelência em tudo o que realiza, valorizando a capacidade de concretizar os compromissos assumidos; solidez; o crescimento do Grupo Lena é baseado numa cultura de Grupo sólida, com grande capacidade de adaptação e dinamismo. Os pilares técnicos, profissionais e éticos garantem relações duradouras e finalmente a cooperação, ou seja, o Grupo Lena tenta adoptar uma atitude aberta e predisposta à cooperação, visando sempre a satisfação plena dos seus parceiros considerando mais fácil atingir o interesse individual quando se alcança o interesse coletivo.

Todas as empresas olham para o futuro e planeiam uma imagem do que querem que seja a empresa no futuro, ou seja, a visão (Noe, 2008).

“O Grupo Lena aspira ser um dos principais grupos ibéricos de Engenharia, Construção, Serviços, Ambiente e Energia, com uma presença internacional sustentada, rentabilidades ao nível das melhores práticas e uma estrutura de capitais equilibrada” esta é a visão identificada pelo Grupo no seu site oficial.

3.3. Escola de Negócios

Criada em 2004, a Escola de Negócios do Grupo Lena tem o objetivo de proporcionar formação personalizada e adequada às necessidades dos colaboradores do Grupo Lena.

“Trata-se de uma business school direcionada para a formação de topo. É o instrumento operacional para o cumprimento da nossa estratégia de recursos humanos assente em três pilares: avaliação, formação e progressão” refere Joaquim Paulo Conceição CEO do Grupo Lena (2009, citado por Freitas, 2009).

Tem, assim, a missão de identificar de forma específica as necessidades de formação, em todas as áreas consideradas estratégicas de forma a construir planos de formação adaptados, assegurando de forma continua o cumprimento do seu lema “Valorização à medida”.

Como objetivos da Escola de Negócios é pretendido: colmatar as necessidades de formação e qualificação dos colaboradores de todos os quadros do Grupo Lena, cobrindo as áreas de gestão e assegurando a inovação nos conteúdos e abordagens da realidade; proporcionar a todos os participantes das formações, valorização profissional e cooperar com o ensino superior, aproximando o saber científico, procurando as melhores práticas de gestão.

Atualmente, a Escola de Negócios do Grupo Lena é acreditada pela DGERT – Direcção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, encontrando-se no processo de certificação pela mesma.

3.4. Apresentação do Estágio

A organização que acolheu o estágio curricular foi a Lena Serviços Partilhados, empresa que integra o Grupo Lena, como já foi referido anteriormente. O estágio teve a duração de três meses (de 5 de Dezembro de 2013 a 4 de Março do presente ano) em regime de *full time*, pelo que trabalhei oito horas diárias, no horário das 9 horas às 18 horas com uma hora de almoço. Durante esse período, recolhi informação que considerei necessária e pertinente para a elaboração deste trabalho, através do recurso à internet, observação das atividades desenvolvidas pela responsável pela área da formação e responsável de Recursos Humanos e, finalmente pela execução das tarefas que me foram atribuídas, entre as quais na área da formação: manutenção da base de dados, preparação de ações de formação, organização de documentação nos *dossiers* técnico-pedagógicos, acompanhamento e apoio na elaboração do plano de formação; já na área de recrutamento e seleção: triagens de currículos, tratamento de informação nomeadamente a introdução de currículos no PHC e observação de entrevistas.

O objetivo geral deste estágio foi não só colocar em prática e desenvolver competências que foram adquiridas no primeiro ano de mestrado como também realizar e experienciar atividades na área de Gestão de Recursos Humanos.

Como objetivos específicos enunciam-se: aprofundar conhecimentos sobre organizações no âmbito da formação e ainda do recrutamento e seleção no que diz respeito a políticas, normas, estruturas e dinâmicas de organização e gestão; interagir com o ambiente organizacional e experienciar o exercício de funções na área Gestão de Recursos

Humanos nomeadamente nas subáreas de formação, recrutamento e seleção, através da participação em diversas actividades desenvolvidas na organização.

3.5. Descrição das atividades desenvolvidas e confronto com a literatura

3.5.1. Formação

Segundo as formas de formação profissional que Rocha (2010) apresenta, no Grupo Lena pode-se verificar a orientação ou formação inicial, sendo concretizada através do processo de integração em que o novo colaborador é apresentado aos membros da sua equipa, onde lhe é dado a conhecer a história da empresa, condições básicas de trabalho como o horário, horas extraordinárias, instalações da empresa (refeitório, bar entre outros) e onde tem contacto com o código de conduta do Grupo, processo pelo qual passei enquanto estagiária. No primeiro dia de estágio foi-me apresentada a equipa de Recursos Humanos (Diretora de Recursos Humanos, equipa administrativa de Recursos Humanos, equipa responsável pelos expatriados, o local onde iria trabalhar e as instalações da empresa). A maior parte das formações no Grupo Lena são de carácter expositivo com uma componente prática durante as mesmas. Sendo a dimensão do treino caracterizada pela repetição da aprendizagem em contexto de trabalho, esta vertente é pouco recorrente no contexto de formação do Grupo Lena. Pela constante mudança e conquista de novos mercados no exterior, sobretudo na área da construção, é fundamental que os colaboradores estejam aptos a responder a todos os desafios de forma eficaz e eficiente sendo necessário o desenvolvimento de competências específicas dos colaboradores. Posto isto, e pelo trabalho que acompanhei a nível de análise de necessidades de formação e planeamento de formação, o Grupo antecipa algumas necessidades de formação nomeadamente, questões ligadas com a expansão em novos mercados (legislação e línguas dos países em que estão presentes).

Na vertente da educação, pretende-se o desenvolvimento dos colaboradores enquanto pessoas, aprofundando as suas capacidades individuais. Apesar de em menor número, existem também formações no âmbito do desenvolvimento de eficácia pessoal (um dos eixos estratégicos do plano de formação da Escola de Negócios).

Desde muito cedo que o Grupo Lena aposta na formação dos seus colaboradores e isso é evidente, sobretudo com a criação da Escola de Negócios que presta serviços de formação a todas as empresas do Grupo, ajustando-se a cada mudança, quer a nível operacional, quer a nível estratégico. Esta aposta vai muito para além da obrigatoriedade imposta pela legislação. Além da formação presencial o Grupo aposta também na formação *e-learning* que permite fazer chegar a formação aos quadros que se encontram nos três continentes em que o Grupo se encontra presente. O Grupo conta com o plano de formação elaborado pela Escola de Negócios (nas áreas em que está acreditada para dar formação), plano cuja elaboração acompanhei ao longo do estágio, e com o plano de formação elaborado pelo departamento de formação do Grupo, que em termos operacionais consistem em dois planos elaborados pela mesma pessoa. Existe assim um processo/ ciclo a seguir, muito idêntico ao que vários autores propõem, nomeadamente Chang, Chiang & Kun,(2012), Rocha, (2010); Gomes *et al* (2008) ou Torrington, Hall & Taylor (2008). No Grupo Lena poderemos constituir o ciclo de formação com as seguintes etapas: diagnóstico de necessidades de formação, elaboração do plano de formação, preparação e realização da formação e avaliação da formação.

Diagnóstico de necessidades de formação

Numa primeira fase, procede-se ao levantamento de necessidades de formação que é feito através de três das técnicas referenciadas pelos autores Cardim (2009) e Noe (2010): avaliação de desempenho (é realizada duas vezes por ano, pelo superior

hierárquico, detetando falhas ou dificuldades dos colaboradores); observação dos superiores hierárquicos, registando posteriormente as necessidades de formação numa plataforma *online* e finalmente pode resultar ainda da vontade do colaborador, mas apenas é registada caso o superior hierárquico reconheça essa necessidade.

A formação pode também resultar da utilização de novos equipamentos no decorrer das tarefas do colaborador ou até mesmo da imposição da legislação laboral de 35 horas anuais de formação por cada colaborador.

O facto de digitalizar os certificados de competências de todos os colaboradores da empresa permitiu-me ter a noção de que existem também competências que, ao fim de um determinado tempo têm de ser revalidadas, implicando que o colaborador tenha que frequentar formação para continuar a deter dessa mesma competência (por exemplo, o CAM- Certificado de Aptidão de Motoristas que tem a validade de cinco anos).

Gomes et al (2008), Noe (2008) entre outros referem a importância de, nesta fase, existirem análises no âmbito organizacional, operacional e individual/pessoal. Estas análises são efetuadas a nível organizacional quando são delineadas as estratégias do Grupo, sendo que a este nível foi-me impossível perceber se são feitas análises a indicadores organizacionais como a taxa de absentismo, perdas de clientes ou baixa qualidade de trabalho entre outros a nível operacional, quando as chefias identificam e comunicam quais as necessidades de formação que detetaram junto dos seus colaboradores (sabendo quais os conhecimentos, habilidades e comportamentos que o colaborador precisa ter para desempenhar as suas funções) e finalmente, a nível pessoal/individual, aquando a realização da avaliação de desempenho sempre que se detetam deficiências de desempenho a qualquer nível (conhecimento, habilidade, capacidade ou problema motivacional).

Durante o diagnóstico de necessidades de formação são elaboradas reuniões de forma a delinear e determinar objetivos gerais que deverão ser atingidos com a formação e respetivas especificidades.

Elaboração do plano de Formação

Estando identificadas as necessidades de formação, a Escola de Negócios do Grupo Lena usufrui dessa informação para, no início de cada ano, elaborar o plano de formação, processo que acompanhei de perto com o apoio dado na procura de empresas de formação para realização de determinadas ações, através do pedido de orçamentos às mesmas e organizando a informação relativa a este processo.

Este plano além de contemplar muitas das formações que resultaram do levantamento de necessidades de formação, contempla ainda as formações que são consideradas de carácter estratégico, com o objetivo de colocar em prática a visão, missão e estratégias delineadas pela Administração do Grupo, de forma a desenvolver os objetivos previamente estabelecidos para o ano em questão. Estas formações são de carácter obrigatório para os colaboradores chave que são devidamente identificados no plano.

O plano de formação da Escola de Negócios refere os eixos estratégicos e respetivas formações, previsão de custos e lucros (cálculos feitos com base nos orçamentos dados pelas instituições de formação externas), local e data (ainda que nesta fase esteja por definir), objetivos gerais e específicos, número de horas e dias de formação. Nesta fase o plano não contempla quais os materiais pedagógicos necessários na formação como refere Rocha (2010).

Após todos os elementos reunidos e organizados, estes são apresentados à Administração. É neste momento que são decididas quais as formações que irão ser

efetivamente realizadas. Com a aprovação da Administração, o plano é apresentado formalmente às várias empresas numa sessão de apresentação e posteriormente colocado no site da Escola de Negócios para que daí possam ser inscritos os colaboradores.

Preparação e realização da Formação

Depois da aprovação da Administração, iniciam-se os preparativos no terreno para a realização de todas as formações. Após as inscrições dos colaboradores são realizadas reuniões entre a empresa formadora e os superiores hierárquicos para discutir e ajustar os conteúdos programáticos às necessidades específicas dos formandos (acontece quando as formações são demasiado específicas).

No dia anterior ou até no próprio dia da formação (dependendo da hora de início da formação), toda a documentação necessária à realização da formação é impressa e colocada na sala (folhas de presença, folhas de sumário, inquérito de satisfação dos formandos, registo de avaliação dos formandos pelo formador e material pedagógico) sendo também necessário colocar as cadeiras e mesas de forma a que todos os formandos tenham boa visibilidade entre si, para com o quadro e formador (as mesas colocavam-se sempre em forma de U). A organização de toda a sala e de todos os materiais de apoio ficou à minha responsabilidade durante os três meses de estágio.

No primeiro dia de cada formação existe uma pequena sessão de abertura (sessões a que assisti de forma passiva), com a responsável pela Escola de Negócios e a formadora, onde são explicados de forma muito sucinta os objetivos da formação e se apresenta a formadora aos formandos.

Após a conclusão da formação, segue-se a introdução de todos os dados relativos à mesma no PHC e arquiva-se a documentação nos *dossiers* técnicos – pedagógicos,

que tiveram de ser organizados (tarefa que ficou à minha responsabilidade) com toda a documentação exigida pela DGERT, nomeadamente, fichas de inscrição de cada colaborador, programa da formação, plano de sessão, cronograma, materiais audiovisuais apresentados na formação e Certificado de Competências Pedagógicas (CCP) do formador. Todos estes elementos são preenchidos segundo as orientações da DGERT, dado que a Escola de Negócios iniciou em 2014 a sua certificação.

Para atribuição dos certificados relativos às formações de 2013, a Escola de Negócios do Grupo Lena regista os formandos e formações na plataforma SIGO – Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa, sendo necessário reunir determinados dados do colaborador, nomeadamente, morada, número de contribuinte, data de nascimento e o número de bilhete de identidade ou cartão de cidadão. Todos estes dados foram reunidos por mim, através da elaboração de uma lista em Excel, de forma a ser mais rápida a introdução dos mesmos na plataforma SIGO.

Avaliação

Tendo como base o modelo de Kirkpatrick (Saks & Burke, 2012; Gomes et al, 2008), pode considerar-se que a avaliação da formação não é feita a todos os níveis, o que mostra uma lacuna nesta fase do processo de formação. Segundo Saks & Burke (2012), existe uma tendência a avaliar apenas o primeiro nível – reação – nas empresas e isso verifica-se também no sistema de avaliação da Escola de Negócios do Grupo Lena. É entregue no fim da formação, um questionário de avaliação da formação (questionário com o qual lidei na sua organização no *dossier* técnico - pedagógico e introdução do mesmo no programa de gestão PHC), a todos os formandos que, de forma anónima ou não, avaliam a qualidade dos meios disponibilizados (documentação distribuída, meios audiovisuais e adequação das instalações); o desenvolvimento da

formação (conteúdo e utilidade do programa da formação, tempo dedicado à componente prática e a duração da formação); o formador (domínio dos temas abordados, capacidade de comunicação e disponibilidade perante as dúvidas colocadas); aspetos mais gerais da formação (importância da formação para o colaborador, correspondência das expectativas e a forma de organização da formação). Neste inquérito há ainda espaço para sugestões e/ou críticas que os formandos queiram fazer referência, colmatando a lacuna apresentada por Gomes et al (2008) quando refere que neste tipo de avaliação não há espaço para os formandos darem sugestões futuras de melhoria. O questionário pode implicar uma limitação, o efeito de Halo, o formando pode ter uma opinião fortemente positiva / negativa em relação a uma única característica e avaliar todas as outras características da mesma forma.

3.5.2. Recrutamento e Seleção

Após a comunicação ao departamento de Recrutamento e Seleção do Grupo sobre a necessidade de um novo colaborador, identifica-se o perfil pretendido do candidato, definido pelo superior hierárquico que identificou essa necessidade com auxílio da análise e descrição de funções (Thelin & Boluk, 2012).

A expansão em novos mercados, a necessidade de substituir trabalhadores que deixaram a empresa ou que estão ausentes temporariamente ou por motivos de progressão interna na carreira (Machado & Portugal, 2013) fazem com que haja necessidade de recrutar colaboradores no Grupo Lena.

À semelhança do que Zahaire & Osairan (2013) indicam no seu estudo, no Grupo Lena é privilegiado o recrutamento interno. Este recrutamento interno é realizado através de transferências (quando as pessoas são movimentadas de uma empresa para outra dentro do próprio Grupo, o que ocorre frequentemente) ou de promoções (quando

um colaborador pelo seu nível de desempenho ascende na hierarquia, como refere Sousa et al (2006) na revisão bibliográfica).

Quando não há candidatos internos para preencher a oferta, é feita uma triagem no PHC dos currículos enviados espontaneamente ou que ficaram na base de dados aquando de outros processos de recrutamento, com o objetivo de verificar se existem pessoas na base de dados com o perfil que se pretende. Nesta fase de triagem, tive oportunidade de acompanhar um processo de recrutamento para quatro funções: mecânico industrial, técnico de qualidade, eletromecânico e eletrotécnico.

Na ausência de candidatos com o perfil exigido recorre-se ao recrutamento externo.

De acordo com Beardwell & Claydon (2010), Torrington, Hall & Taylor (2008) e Gomes et al (2008) o e-recrutamento tem vindo a ser uma das técnicas de recrutamento mais utilizadas no meio empresarial. Esta técnica de recrutamento é a fonte privilegiada no Grupo, não só para o recrutamento externo mas também para a receção de candidaturas espontâneas. No *site* do Grupo a pessoa pode preencher de forma estruturada todos os campos (Gomes et al, 2008), sendo depois o currículo transferido para o PHC ficando na base de dados, tarefa que me foi incumbida ao longo dos três meses de estágio. Ainda assim, a pessoa pode enviar o currículo pelo correio, preencher a ficha de candidatura ao dirigir-se à sede do Grupo ou enviar o currículo por *email*. Independentemente da forma de receção do currículo é obrigatório que este tenha o número de bilhete de identidade ou de cartão de cidadão, dado que o registo só pode ser feito no PHC com este número, caso contrário terá que ser solicitado à pessoa. O centro de emprego é outra fonte de recrutamento à qual o Grupo recorre quando obtém poucas candidaturas relativas à oferta em questão. Independentemente do meio de

receção das candidaturas, quer espontâneas quer candidaturas a ofertas de emprego, a introdução e/ou transferência dos dados para o PHC e a atualização/manutenção de base de dados, foi da minha responsabilidade durante o período de estágio.

Depois dos candidatos identificados são agendadas entrevistas, tarefa que também me foi solicitada várias vezes. Através da observação de algumas entrevistas, constatei que estas são sempre realizadas com duas pessoas no mínimo, uma pessoa que avalia a vertente psicológica do candidato e outra que avalia a parte técnica (normalmente o futuro superior hierárquico do colaborador).

Após as entrevistas é elaborado um relatório que contém uma análise, quer a nível técnico quer a nível psicológico do candidato, para que possam ser comparados os perfis dos candidatos e as exigências dos cargos ou funções (Rocha, 2010) para que a Administração possa dar um veredito final.

Todo este processo é registado no programa de gestão PHC, onde são introduzidos todos os dados relativos à entrevista como características psicológicas, técnicas e outras informações relativas à avaliação do candidato.

Paralelamente a este processo, e como mostram Beardwell & Claydon (2010) e Torrington, Hall & Taylor (2008) é também muito recorrente as empresas usufruírem dos serviços de empresas de recrutamento e/ou de trabalho temporário. O Grupo Lena não é exceção. Na parte administrativa de Recursos Humanos, existe uma pessoa que está encarregue, juntamente com a empresa de trabalho temporário, de satisfazer as necessidades de mão-de-obra que surgem. Normalmente estas necessidades estão ligadas a colaboradores de obra (pedreiros, carpinteiros, serventes entre outros)

III CONSIDERAÇÕES FINAIS

Limitações

Na área do recrutamento e seleção foi pouco o tempo em que estive envolvida nas tarefas inerentes ao processo, não podendo assim ter informações mais específicas e concretas de forma a fazer uma comparação mais profunda com a revisão bibliográfica.

Apesar de estar envolvida no processo de formação (de forma geral) todas as informações que consegui foram obtidas através de entrevistas exploratórias não tendo oportunidade de divulgar dados sobre a formação, por razões de confidencialidade, nomeadamente a quantidade de formações realizadas ao longo dos últimos anos, quantidade de formandos que a Escola de Negócios formou nos últimos anos, as áreas onde há mais necessidades de formação, habilitações literárias dos colaboradores, enfim dados que nos pudessem ajudar a analisar a evolução da aposta na formação do Grupo Lena nos últimos anos. Ainda na área da formação, o facto de não ter participado na primeira parte do ciclo de formação, diagnóstico de necessidades, não me permitiu observar exatamente a forma como decorrem as reuniões entre chefias e percepcionar que decisões são tomadas.

Sugestões de melhoria

Após a realização do Estágio na Lena Serviços Partilhados e também na Escola de Negócios, considero existirem alguns aspetos que poderiam ser melhorados de forma a tornar os processos mais eficazes e eficientes.

Em relação à emissão e entrega dos certificados, a sua elaboração logo após a finalização da formação evitava a acumulação da introdução de todos os colaboradores e todas as ações de formação na plataforma SIGO para o ano seguinte.

Relativamente à fase da avaliação da formação, muitas vezes não é realizada de forma formal e estruturada. Segundo o modelo de Kirkpatrick (Saks & Burke, 2012; Gomes et al, 2008), apenas a avaliação da reação – nível 1 - é mensurada sendo que as

restantes três não são avaliadas. Seria importante que os outros três níveis fossem avaliados de forma a aferir, da forma mais realista possível, o impacto da formação no meio organizacional. Como? Ao nível da aprendizagem poderiam aplicar-se testes escritos ou *online* (antes e depois da formação) para aferir conhecimentos ou testes de desempenho para avaliar as habilidades provenientes da formação. Para o nível de comportamento, o Grupo Lena poderia implementar auditorias em forma de colaborador mistério para avaliar as questões técnicas e comportamentais que surgiram ou não com a formação, entrevistas ao próprio colaborador, ao superior hierárquico e até aos colegas após algum tempo da formação ou utilizar a Avaliação de Desempenho específica antes e depois da formação. Finalmente, para o nível de resultados poderiam ser feitos estudos de mercado para avaliar se a formação teve impacto no desenvolvimento da empresa.

Considero que também seria importante analisar os comportamentos dos formandos antes, imediatamente após e alguns meses depois da formação, de forma a analisar as mudanças de comportamento nos colaboradores alvo de formação, recorrendo a feedback de colegas e superiores hierárquicos.

Penso que seria, também, importante iniciar a elaboração do plano de formação no final de cada ano civil de forma a colocá-lo em vigor logo no início de cada ano, o que não acontece já que ao término do estágio (Março de 2014) o plano de 2014 estaria nos últimos preparativos.

Conclusão

A partir do confronto entre a teoria e a prática, é possível concluir que no ciclo de formação abordado neste relatório, existe bastante semelhança entre a teoria referenciada na primeira parte do trabalho e a realidade existente no processo de formação do Grupo Lena.

É evidente o esforço contínuo que o Grupo Lena tem tido ao longo dos últimos anos em apostar na formação dos seus colaboradores e à importância que o Grupo dá ao facto de ter colaboradores preparados para responder às exigências do mercado. Este esforço é visível no plano de formação da Escola de Negócios, plano este que tenta colmatar as necessidades de formação dos colaboradores ao nível técnico e comportamental. Pode, então, considerar-se que o plano de formação da Escola de Negócios assenta no saber (conhecimento), no saber-fazer (capacidades) e no saber ser-estar (atitudes).

A estratégia do Grupo Lena é também um ponto positivo a realçar já que existe uma enorme preocupação por parte das hierarquias em que a formação seja pensada para o presente, mas também para o futuro.

No que diz respeito à conceção e planeamento da formação, estes são bem concebidos. A responsável pela Escola de Negócios define todo o plano de formação, desde os objetivos, aos conteúdos, ao número de horas de acção, ao número de sessões, até à escolha das melhores empresas de formação e/ou formadores internos, assim como outros aspetos relativos à execução da formação, tendo sempre por base o diagnóstico de necessidades, estratégias e políticas de formação.

Posteriormente, a boa execução da formação vai obviamente depender de tudo aquilo que foi feito até aqui. Das formações que tive oportunidade de acompanhar ao longo do estágio, este passo ocorreu sempre de forma positiva. A Escola de Negócios tem ao seu dispor duas salas de formação dentro das instalações do Grupo bem como todo o material necessário à realização das mesmas. Finalmente, é na fase da avaliação, analisada com base no modelo de Kirkpatrick (Gomes et al, 2008), onde existe mais

discrepância em relação à teoria, falhando os níveis da aprendizagem, comportamento e resultados.

Relativamente ao Recrutamento e Seleção torna-se evidente que existe uma semelhança entre a teoria e a prática no Grupo Lena. Segue a tendência do que foi investigado por Zahaire & Osairan (2013) quando afirmam que as grandes empresas optam preferencialmente pelo recrutamento interno. No que toca ao recrutamento externo e receção de candidaturas externas, o meio privilegiado no Grupo Lena é o e-recrutamento, que tem vindo a ganhar bastante destaque entre as empresas nos últimos anos (Beardwell & Claydon, 2010; Torrington, Hall & Taylor 2008; Gomes et al, 2008). Para recrutar mão-de-obra temporária o grupo recorre a uma empresa de trabalho temporário.

A seleção dos candidatos é feita pela Administração com base em relatórios dos candidatos a nível psicológico e técnico comparados com as exigências dos cargos ou funções a recrutar como afirma Rocha (2010).

Desta forma é de extrema importância que após recrutar e seleccionar o candidato com o perfil adequado ao cargo que procuramos, lhe seja dada formação adequada para que a sua adaptação na organização ocorra da melhor forma possível evitando assim choque de expectativas e desmotivação. Ao dar formação logo após ao processo de recrutamento e selecção, o candidato poderá rapidamente adaptar-se à cultura da organização e assim poder atingir maiores níveis de produtividade mais rapidamente.

Da análise global deste estágio, considero que foi uma experiência positiva para ter uma noção generalizada do que se faz a nível de formação numa empresa. No entanto, muito ainda ficou por explorar, nomeadamente, teria sido importante ter tido a

oportunidade de participar no processo de diagnóstico de necessidades de formação; de assistir à apresentação do plano de formação; de participar nas reuniões com a administração para conhecer o seu ponto de vista em relação ao plano de formação que ajudei a elaborar; de participar no processo de recrutamento de trabalhadores temporários e tarefas inerentes ao mesmo ou ter uma maior participação nas entrevistas que foram realizadas ao longo destes três meses.

Referências bibliográficas

- Almeida, A. J., Alves, N., Bernardes, A. & Neves, A. (2008). *Estruturas e Práticas de Formação Profissional das Médias e Grandes Empresas em Portugal*. VI Congresso Português de Sociologia 731, 1-20.
- Beardwell, J. Claydon, T. (2010). *Human Resource Management – A Contemporary Approach*. 6ª Ed. Edimburgo: Prentice Hall
- Bernardes, A. (2008). *Políticas e Práticas de Formação em Grandes Empresas – Situação Actual e Perspectivas Futuras*. Sísifo/Revista de Ciências da Educação 6, 57-70.
- Bernardes, A. (2011). *Formação em Grandes Empresas: Práticas, contextos e actores*. II Simposium Nacional sobre Formação e desenvolvimento organizacional, 105-119
- Bilhim, J. (2006). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Blaga, P. Jozsef, B. (2013). *Increasing human resource efficiency in the production process*, The 7th International Conference Interdisciplinarity in Engineering, 469-475.
- Camara, P. Guerra, P. Rodrigues, V. (2007). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*, 7ª Ed, Lisboa: Dom Quixote
- Cardim, J. C. (2009). *Gestão da formação nas organizações: A formação na prática e na estratégia das organizações*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas
- Castellanos, R. Martín, M. (2011). *Training as a source of competitive advantage: performance impact and the role of firm strategy – the Spanish case*, Journal of Human Resource Management 22 (3), 574-594
- Chang, J., Chiang, T. & Kun, C. (2012). *The systematic construction and influential factors of training needs assessment*. International Journal of Business and Social Science 3 (24). 31-41
- Contreras, M. Gonzalez, K. (2013). *Retorno do investimento em formação da pequena empresa em Cartagena*. Estudios Gerenciales 29, 284-292.
- Cordeiro, J. (2009). *Estratégias Empresariais e Gestão do desenvolvimento no sector de componentes para automóvel*. Encontros Científicos – Tourism & Management Studies 5, 146-162.

Dias, A. Varela & M. Costa, J. (2013). *Excelência Organizacional*. 1º Ed. Bnomics.

Farjad, S. (2012). *The evaluation effectiveness of training courses in university by Kirkpatrick model (Case study: Islamsharhr university)*. Elsevier Procedia – Social and Behavioral Sciences 46, 2837-2841

Fialho, J. Silva, C. & Saragoça, J. (2013). *Formação Profissional – Práticas organizacionais, políticas públicas e estratégias de acção*. 1º Ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Franco, M. Ferreira, T. (2007). *Um estudo sobre as organizações que aprendem*. Comportamento organizacional e gestão 13 (2), 169-189.

Freitas, M. (2009). *Grupo Lena aposta no e-learning*. Disponível em: <http://expressoemprego.pt/noticias/grupo-lena-aposta-no-e-learning/2049> [Acesso em 05/02/2014]

Gomes, J.F., Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C.A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, 1ª Ed. Lisboa: Sílabo.

Machado, A. Portugal, M. (2013). *Seleção e Recrutamento de Pessoas*, Lisboa: Escolar Editora.

Neves, J. Gonçalves, S. (2009). *A investigação de Recursos Humanos em Portugal*, Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão.

Noe, R. A. (2008). *Employee Training & Development*, 5ª Ed, New York: McGraw Hill/Irwin.

Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhart, B. Wright, P. (2010) *Human Resource Management*, 7thEd, New York: McGraw Hill.

Paludo, A. (2010). *Administração pública*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.

Ríos, J. (2013). *Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana*. Estudios Gerenciales 29, 110-117.

Rocha, J. (2010). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. 3º Ed. Lisboa: Escolar Editora

Rodrigues, M. & Ferrão, L. (2012). *Formação Pedagógica de Formadores*, 10º Ed, Lisboa: Lidel

Saks, A.M. & Burke, L.A. (2012). *An Investigation into the Relationship between Training Evaluation and the Transfer of Training*. International Journal of Training and Development 16 (2), 1360-3736

Salas, E. Tannenbaum, S. Kraiger, K. Jentsch, K. (2012). *The Science of training and development in organizations: What matters in practice*. APS – Assossiation for Psychological Science

Sousa, M. Duarte, T. Sanches, P. Gomes, J. (2006) *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas*, 3º Ed, Lisboa: Lidel

Tavares, C. (2013). *Diagnóstico de necessidades de formação*. Revista Dirigir. 50-53.

Thelin, L. Boluk, K. (2012) *A Case Study of human Resource Pratices in Small Hotels in Sweden*, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism 11, 327-353

Torrington, D. Hall, L. Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*, 7th Ed, Edimburgo: Prentice Hall

Velciu, M. (2013). *Training for changing times*. 2nd World Conference on business, Economics and Management, Procedia – social an Behavioral Sciences 109, pp. 220-224

Zink, K. (2008). *Human resources and organzational excellence*. Total Quality Management 19, 793-805

Zaharie, M. Osoian, C. (2013). *Job recruitment and selection pratices in small and médium organisations*. Studia UBB OEconomica 58, 86-92

Referências Sitográficas

www.grupolena.pt/ (Website Grupo Lena)

<http://www.escolanegocios.pt/> (Website Escola de Negócios da Grupo Lena)

<http://www.verangola.net/Artigos/Construcao/Grupo-Lena-garante-rigor-e-excelencia-em-tudo-o-que-faz=001727/1> (Entrevista a Anabela Carreira e Vitor Santos, comissão executiva do Grupo Lena em Angola. Ano 2013)